Human Resource Management Trends and Issues: Emotional Intelligence (EI) in the Workplace

James Kierstead [1]

Research Directorate
Policy, Research and Communications Branch

Public Service Commission of Canada

1999

Issue Summary

Over the past several years, the term Emotional Intelligence has received much attention as a factor that is potentially useful in understanding and predicting individual performance at work. This paper examines the roots of the emotional intelligence movement and issues surrounding its application in human resource management.

Background

The term *Emotional Intelligence* first appeared in a series of academic articles authored by John D. Mayer and Peter Salovey (1990, 1993). These publications generated little attention. Two years later, the term emotional intelligence entered the mainstream with Daniel Goleman's 1995 best-seller *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* and subsequent articles in USA Weekend and Time Magazine (October 2, 1995). More recently, Goleman's latest book, *Working With Emotional Intelligence* (1998), has caught the attention of human resource practitioners.

What is Emotional Intelligence?

The concept of emotional intelligence is an umbrella term that captures a broad collection of individual skills and dispositions, usually referred to as soft skills or inter and intra-personal skills, that are outside the traditional areas of specific knowledge, general intelligence, and technical or professional skills. Most of the authors on the topic note that in order to be a well adjusted, fully functioning member of society (or family member, spouse, employee, etc.), one must possess both traditional intelligence (IQ) and emotional intelligence (dubbed EQ). Emotional intelligence involves being aware of emotions and how they can affect and interact with traditional intelligence (e.g., impair or enhance judgement, etc.). This view fits well with the commonly held notion that it takes more than just brains to succeed in life - one must also be able to develop and maintain healthy interpersonal relationships. Taken from this perspective, emotional intelligence is nothing new.

According to Mayer and Salovey (1993):

Emotional Intelligence allows us to think more creatively and to use our emotions to solve problems. Emotional Intelligence probably overlaps to some extent with general intelligence.

The emotionally intelligent person is skilled in four areas: Identifying emotions, using emotions, understanding emotions, and regulating emotions.

Goleman (1995) takes a somewhat broader position in describing emotional intelligence. In his writings, emotional intelligence consists of five factors: Knowing one's emotions, managing emotions, motivating oneself, recognizing emotions in others, and handling relationships.

Emotional Intelligence at Work

In *Working With Emotional Intelligence*, Goleman applies the emotional intelligence concept to the workplace setting. In this analysis, he argues that the emotionally intelligent worker is skilled in two key areas he presents in his emotional competence framework. These are "personal competence" - how we manage ourselves, and "social competence " - how we manage relationships. Each broad area consists of a number specific competencies, as outlined in the table below. Examples and the complete model (including sub-competencies) are available in Goleman's book, or at the web-site for the Emotional Intelligence Research Consortium, founded by Goleman.

Personal Competence	Social Competence
Self Awareness *(of internal states, preferences, resources, and intuitions)* Self Regulation *(of internal states, impulses, and resources)* Motivation *(tendencies that facilitate reaching goals)*	Empathy *(awareness of others feelings, needs, and concerns)* Social Skills *(adept at inducing desireable responses in others)*

Analysis of the Situation

Is emotional intelligence as important as claimed? Can the concept be successfully applied to human resource management issues? Many popular press articles juxtapose emotional intelligence with traditional intelligence by making claims -- usually attributed to Goleman or others -- such as the following:

"*...success at work is 80% dependent on emotional intelligence and only 20% dependent on IQ*," HR magazine, November 1997.

This claim, which is not unique in the popular press on EI, is somewhat of an overstatement of the potential power of emotional intelligence. This reflects, perhaps, a desire on the part of HR practitioners to find a construct other than intelligence that can be used to further understand and predict performance at work. As shown in the quotes below from Goleman (1995, p. 34) and Mayer and Salovey, there is still much research to be done to determine the meaning of the Emotional Intelligence and to find ways to apply the concept in human resource management.

According to Goleman:

"At best IQ contributes about 20% to the factors that determine life success, which leaves 80% to other forces...No one can yet say exactly how much of the variability from person to person in life's course it accounts for. But what data exist suggest it can be as powerful, and at times more powerful, than IQ."

In the promotional materials for their own emotional intelligence test, the originators of the concept, Mayer and Salovey, provide the following clarification regarding the role of emotional intelligence:

"In some ways, interest in Emotional Intelligence has been due in part to a backlash against claims that general intelligence - IQ - is the key to success. We know that IQ does predict academic achievement and occupational status, but it still only predicts about 20% of personal variation in these areas. Psychologists have yet to understand what predicts the other 80% of success in these areas of life. We believe that Emotional Intelligence is one of the abilities which are related to life success, but we are as yet unable to determine just how important Emotional Intelligence is.

So, where does Emotional Intelligence fit in? Despite popular reports to the contrary, there are few relevant studies on the matter to date. Our best guess is that Emotional Intelligence will make a unique contribution in the 5% to 10% range. It makes sense that Emotional Intelligence plays a role in our friendships, parenting, and intimate relationships. Our research, to date, is just beginning to examine these issues in depth."

Measuring Emotional Intelligence

In his 1995 book Goleman states that there may never be a valid or reliable measure of EI. To validate such an instrument would be a very difficult task given that emotional intelligence is more or less an umbrella concept. However. Goleman, in partnership with the Hay Group consultancy, is in the process of developing a 360 feedback tool to assess the components of EI that apply to the workplace, based on the emotional competencies outlined above. This tool is intended primarily for use in career and personal development, rather than in employee selection. Several other instruments have appeared claiming to provide a measure of EI (the Bar-On EQ-i, Mayer and Salovey's Emotional IQ test, Essi Systems EQ-Map), and claiming to be appropriate for employee selection.

The jury is still out on these tools and others. It is important to note that, there is little validation research available for these instruments. Therefore, claims of utility in the organizational context (from staffing to counselling to downsizing applications) should be viewed with some caution. There is, however, an opportunity and need for research evaluating these instruments with respect to their applicability to the public sector context. It is encouraging that the Emotional Intelligence Consortium, lead by Goleman, is taking steps to address some of the more fundamental research questions surrounding emotional intelligence. The concept may well prove useful in helping to further understand and identify the personal, non-cognitive qualities that will be required of public sector leaders in the future. Additionally, it is also possible that Emotional Intelligence, once better understood, will show a relationship to more generally accepted measures of personality. Indeed, EI may turn out to be a subset of personality that can be assessed by instruments that have already been well validated.

Overall Evaluation

At present, there is little in the way of published, fundamental research that examines either emotional intelligence or its measurement. However, this is a very interesting and potentially powerful area that bears watching. The emotional intelligence movement has some of the earmarks of a fad and is not without controversy. The popular press, if it is any indicator of professional sentiment, suggests that the HR community is generally supportive of the EI concept while the training community is quite sceptical. Personnel psychologist seem mildly curious in EI, noting that the idea is not particularly new. The following quotes from recent articles demonstrate the views of those on both sides of the interest in this topic.

From HR Magazine:

> *What characteristic most distinguishes star performers from average workers? If you said IQ, you answered incorrectly.*

In more scientific terms, EI can be defined as an array of non-cognitive abilities and competencies that influence a person's ability to cope with environmental demands and pressures. (Nov 1997, p. 72)

From Training:

According to Goleman, an individual's quotient of emotional intelligence, or EQ, may actually predict success more accurately than IQ. That's a seductive proposition...but it's as full of holes as Swiss cheese.

EQ has a friendlier feel to it - nice guys finish first at last - but its far from warm and fuzzy. For one thing, attempts to measure it are alarmingly facile. (Jan 1996, p. 8)

EQ is a fictitious measure of everything, other than IQ, that helps us get ahead in the world....The term emotional quotient, which conflates EQ with IQ, is fictitious in the sense that no accepted test has been devised to determine a person's EQ. The term EQ came not from scientific research but from an EQ Quiz published in USA Today last year, a fact that speaks volumes about where the interest in EQ is likely to lead. (April 1996, p. 50)

From Personnel Psychology:

To what extent is EI of use to managers, teachers, researchers, parents, or the general public? That remains a pressing question. Goleman would have us believe that EI explains almost everything. If that is the case, then perhaps it really explains nothing. As an umbrella concept, it includes many well known psychological constructs that have already been thoroughly investigated. (Autumn 1996, p. 711)

Conclusion

The whole area of non-cognitive factors as related to performance at work (e.g., personality, emotional intelligence, creativity, etc.) certainly presents an opportunity for ongoing research by the Public Service Commission. It is broadly recognized that non-cognitive factors are important determinants of work behaviour, especially in a rapidly changing work environment. What remains is to determine which constructs and assessment methods offer value, contribute to merit based staffing, and increase understanding of job performance in the public sector context.

Given the lack of research available to date, it would be premature to integrate specific measures of emotional intelligence in to staffing practices in the federal Public Service. This area of study is not yet developed to the point where it can to be used for administrative decision-making. However, most of the emotional competencies proposed by Goleman are not new to human resource practitioners, and have already appeared as elements of various competency profiles that are currently in use.

At a minimum, the emotional intelligence concept is useful for individuals interested in learning about the role of emotions in work and everyday life and how interpersonal relationships affect work and organizational performance, and should prove useful for personal development and insight.

For those interested in further reading on this topic, a list of internet resources is provided below.

The Emotional Intelligence Research Consortium
http://www.eiconsortium.org/

Daniel Goleman's Web Site - Emotional Intelligence Services
http://www.geocities.com/~emiq/

American Society of Training and Development - Interview with Daniel Goleman, OCT 1998
http://www.astd.org/virtual_community/td_magazine/

References

- Blackburn, R. (1997). Book review (Goleman - Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ). Personnel Psychology, 49(3), 711-714.
- Goleman, Daniel (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel (1998). Working With Emotional Intelligence. New York; Bantam Books.
- Lee, C. (1996). Et-tu, EQ?. Training, January, p. 8.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied & Preventive Psychology, 4(3), 197-208.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. Intelligence, 17(4), 433-442.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.
- Neely-Martinez, M. (1997). The smarts that count. HR Magazine, November, pp. 71-78.
- Stamps, D. (1996). Are we smart enough for our jobs?. Training, April, pp. 44-50.

Note

1. **The views expressed in this document are those of the author and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission.**

Tendances et difficultés dans le domaine des ressources humaines: L'intelligence émotionnelle (IE) dans le milieu de travail

James Kierstead [1]

Direction de la recherche
Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Commission de la fonction publique du Canada

1999

Résumé

Depuis plusieurs années, on accorde beaucoup d'attention au concept d'intelligence émotionnelle en tant que facteur potentiellement utile pour comprendre et prédire le rendement d'une personne au travail. Le présent document traite des débuts du concept d'intelligence émotionnelle et des difficultés entourant son application à la gestion des ressources humaines.

Historique

L'expression *Intelligence émotionnelle* est apparue pour la première fois dans une série d'articles scientifiques rédigés par John D. Mayer et Peter Salovey (1990, 1993). Ces articles n'ont pas beaucoup suscité d'intérêt. Toutefois, deux années plus tard, soit en 1995, le terme intelligence émotionnelle est entré dans le vocabulaire général avec la parution du succès de librairie de Daniel Goleman *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (publié en français sous le titre *L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris, Lafont, 1997) et d'articles subséquents de USA Weekend et de Time Magazine (2 octobre 1995). Plus récemment, le dernier livre de Goleman, *Working With Emotional Intelligence* (1998), a capté l'attention des intervenants en ressources humaines.

Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle?

« Intelligence émotionnelle » est un terme fourre-tout qui recoupe un ensemble de qualités et de dispositions individuelles (qualifiées habituellement de compétences non techniques ou de qualités interpersonnelles et intrapersonnelles) qui débordent des domaines traditionnels que sont les connaissances particulières, l'intelligence générale et les qualités techniques ou professionnelles. La plupart des auteurs ayant écrit sur le sujet indiquent qu'afin d'être un membre pleinement adapté et fonctionnel de la société (c'est-à-dire ayant famille, conjoint, travail, etc.), une personne doit être pourvue à la fois d'intelligence traditionnelle (QI) et d'intelligence émotionnelle (QE). L'intelligence émotionnelle signifie avant tout avoir conscience des émotions et de la façon dont elles peuvent influer sur l'intelligence traditionnelle (p. ex., altérer, aiguiser le jugement, etc.). Cette notion cadre bien avec la pensée populaire selon laquelle il faut, pour réussir dans la vie, outre l'intelligence, être capable d'établir et de maintenir de saines relations interpersonnelles. Vue sous cet angle, l'intelligence émotionnelle n'a rien de très nouveau.

D'après Mayer et Salovey (1993) :

« L'intelligence émotionnelle nous permet de penser de façon plus créative et d'utiliser nos émotions pour résoudre des problèmes. L'intelligence émotionnelle recoupe probablement, à divers degrés, l'intelligence en général. »

La personne dotée d'intelligence émotionnelle présente des habiletés dans les quatre domaines suivants : l'identification des émotions, l'utilisation des émotions, la compréhension des émotions et l'ajustement des émotions.

Goleman (1995) adopte une position un peu plus large pour décrire l'intelligence émotionnelle. Dans ses écrits, l'intelligence émotionnelle se compose de cinq facteurs : la connaissance des émotions, la maîtrise de ses émotions, l'automotivation, la perception des émotions d'autrui et la maîtrise des relations humaines.

L'intelligence émotionnelle au travail

Dans *Working With Emotional Intelligence*, Goleman applique le concept de l'intelligence émotionnelle au milieu de travail. Il avance, dans son analyse, que le travailleur émotionnellement intelligent possède des qualités dans deux grands domaines de son cadre de compétence émotionnelle. Il s'agit des « compétences personnelles » - comment nous nous gérons nous-mêmes - et des « compétences sociales » - comment nous gérons nos rapports avec les autres. Chacun des grands domaines comporte un certain nombre de compétences particulières, comme le montre le tableau qui suit. Des exemples ainsi qu'un modèle complet (comprenant les sous-compétences) sont donnés dans le livre de Goleman ou au site Web du Emotional Intelligence Research Consortium, fondé par Goleman.

Compétence personnelle	Compétence sociale
Conscience de soi *(des états, préférences, ressources et intuitions intérieurs)*	Empathie *(conscience des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres)*
Autorégulation *(des états, impulsions et ressources intérieurs)*	Compétences sociales *(apte à produire les réponses voulues chez les autres)*
Motivation *(tendances qui facilitent l'atteinte des buts)*	

Analyse de la situation

L'intelligence émotionnelle est-elle aussi importante qu'on le dit? Le concept peut-il être appliqué avec succès à la gestion des ressources humaines? Un grand nombre d'articles de la presse populaire utilisent pour comparer l'intelligence émotionnelle et l'intelligence traditionnelle des déclarations (souvent attribuées à Goleman ou autres) de la sorte :

« ...le succès au travail dépend à 80 % de l'intelligence émotionnelle et à 20 % du quotient intellectuel », (traduction libre) extrait du *HR Magazine* de novembre 1997.

Cette affirmation, courante dans la presse populaire sur l'IE, surestime quelque peu l'importance de l'intelligence émotionnelle. Ce phénomène s'explique peut-être par le désir qu'ont les intervenants en RH de trouver un autre concept que l'intelligence pour mieux comprendre et prévoir le rendement au travail. Les citations ci-dessous de Goleman (1995, p. 34), et de Mayer et Salovey, montrent qu'il y a

encore beaucoup à faire pour déterminer la signification de l'intelligence émotionnelle et trouver des façons d'appliquer ce concept à la gestion des ressources humaines.

Selon Goleman :

« Parmi les facteurs dont dépend la réussite dans la vie, le QI représente au mieux 20 %... Nul ne peut dire dans quelle mesure elle explique le cours variable de la vie selon les individus. Mais les données disponibles laissent penser que son influence peut être aussi importante, voire supérieure à celle du QI. »

Dans leurs documents de promotion de leur propre test d'IE, les auteurs du concept, Mater et Salovey, apportent les précisions suivantes sur le rôle de l'intelligence émotionnelle :

« Dans une certaine mesure, l'intérêt porté à l'intelligence émotionnelle constitue en partie un effet de rétroaction venant contrecarrer l'affirmation courante selon laquelle l'intelligence traditionnelle, soit le QI, représente la clé du succès dans la vie. Nous savons que le QI est un indicateur qui prédit la performance scolaire ou le statut professionnel, mais il ne peut prédire que 20 % des variables de la personne dans ce domaine. Les psychologues n'ont pas encore trouvé ce qui prédit les autres 80 % responsables de la réussite dans ces secteurs. Nous croyons que l'intelligence émotionnelle constitue l'une des aptitudes qui nous permet de réussir dans la vie mais nous ne sommes toujours pas en mesure d'en déterminer l'importance.

Alors, où situer l'intelligence émotionnelle? Malgré ce qu'en dit la presse populaire, peu d'études pertinentes ont été réalisées sur le sujet. Notre meilleure estimation consiste à dire que l'intelligence émotionnelle ne représente que de 5 à 10 % de l'ensemble de ces facteurs déterminants. Il est fort plausible que l'intelligence émotionnelle joue un rôle dans nos relations amicales, parentales et amoureuses. Nos travaux de recherche ne font que commencer à traiter en profondeur de ces sujets. »

Mesurer l'intelligence émotionnelle

Dans son livre écrit en 1995, Goleman mentionne qu'on pourrait bien ne jamais trouver d'outil valable ou fiable pour mesurer l'IE. La validation d'un outil de ce genre s'avérerait très difficile, étant donné que l'intelligence émotionnelle n'est ni plus ni moins qu'un concept fourre-tout. Toutefois, Goleman, en partenariat avec le groupe-conseil Hay, est en train d'élaborer un outil de rétroaction tous azimuts pour évaluer l'intelligence émotionnelle. Cet outil servira principalement au perfectionnement professionnel et personnel, plutôt qu'à la sélection d'employés. Sont apparus également plusieurs autres outils prétendant pouvoir mesurer l'IE (le QE-i de Bar-On, le test de QI émotionnel de Mayer et Salovey, et la « carte QE de Essi Systems. ») et convenir à la sélection d'employés.

On délibère toujours quant à ces outils et à d'autres instruments. Il importe de mentionner qu'il existe peu de travaux de recherche pour valider ces instruments. Il faut dès lors considérer avec prudence ces outils et leur prétendue utilité au sein d'un contexte organisationnel (dotation en personnel, consultations, réduction d'effectifs). Toutefois, la question de l'utilité de ces instruments dans le milieu du secteur public offre de bonnes perspectives de recherche. Il est encourageant de constater que le *Emotional Intelligence Consortium*, dirigé par Goleman, prend des mesures pour répondre aux questions les plus fondamentales en matière de recherche qui entourent l'intelligence émotionnelle. Le concept d'intelligence émotionnelle pourrait s'avérer utile pour mieux comprendre et déterminer les qualités personnelles non cognitives qui seront exigées des leaders du secteur public de demain. Il se peut de plus que l'intelligence émotionnelle, une fois mieux comprise, présente des caractéristiques communes avec d'autres moyens très acceptés d'évaluation de la personnalité. L'IE pourrait en fait se révéler un élément de la personnalité mesurable par des instruments existants déjà bien validés.

Évaluation générale

À l'heure actuelle, on a publié peu de travaux de recherche fondamentale traitant soit de l'intelligence émotionnelle soit des façons de la mesurer. Toutefois, cela demeure un domaine très intéressant et potentiellement important qui mérite d'être surveillé. Le concept d'intelligence émotionnelle présente

certaines des caractéristiques d'une mode et n'est pas sans soulever de controverse. La presse populaire, dans la mesure où l'on peut la citer pour témoigner de l'opinion des milieux professionnels, conclut que le milieu des ressources humaines appuie, dans l'ensemble, le concept de l'IE, alors que le milieu de la formation resterait très sceptique. Les psychologues du personnel semblent indifférents, sinon à peine curieux, à l'égard de l'IE, étant donné que l'idée n'a rien de particulièrement nouveau. Les citations ci-dessous tirées d'articles parus récemment illustrent les deux points de vue.

Extrait du *HR Magazine* :

Qu'est-ce qui distingue les grands artistes des travailleurs ordinaires? Le QI? Détrompez-vous!

En des termes plus savants, disons que l'IE peut se définir comme une panoplie d'aptitudes et d'habiletés non cognitives qui influent sur la capacité d'une personne à affronter les exigences et les pressions externes. (Traduction libre)
Novembre 1997, p. 72

Extrait de la revue *Training* :

D'après Goleman, le quotient émotionnel d'une personne, ou QE, pourrait en fait indiquer mieux que le QI si cette personne réussira dans la vie. Il s'agit là d'un postulat fort attrayant,... mais dont les fondements sont très peu solides.

Le QE a un côté plus sympathique (les personnes aimables arrivent enfin premières), mais tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes. En l'occurrence, les tentatives effectuées pour mesurer le QE sont d'une superficialité alarmante. (Traduction libre)
Janvier 1996, p. 8

Le QE représente une façon fictive de mesurer tout ce qui n'est pas QI et avec quoi nous parvenons à tracer notre chemin dans la vie... L'expression quotient émotionnel, par opposition au QI, est de nature fictive dans la mesure où aucun test n'a été approuvé pour déterminer le QE d'une personne. Cette expression provient non pas d'un ouvrage scientifique, mais d'un jeu-questionnaire paru dans USA Today l'an passé. Il s'agit d'un fait qui en dit long sur l'endroit où résident les intérêts à l'égard du QE. (Traduction libre)
Avril 1996, p. 50

Extrait de *Personnel Psychology* :

Dans quelle mesure le QE est-il utile aux gestionnaires, aux enseignants, aux chercheurs, aux parents ou au public en général? Voilà une question à laquelle il faut s'empresser de répondre. Selon Goleman, il y a tout lieu de croire que l'IE explique à peu près tout. Si tel est le cas, peut-être alors ce concept n'explique-t-il rien du tout. Étant donné sa nature générale, il englobe de nombreux autres concepts psychologiques qui, eux, ont déjà fait l'objet d'études approfondies. (Traduction libre)
Automne 1996, p. 711

Conclusion

Tout ce qui concerne l'aspect des facteurs non cognitifs lié au rendement au travail (p. ex., la personnalité, l'intelligence émotionnelle, la créativité, etc.) présente assurément de belles perspectives de recherche pour la CFP. Il est généralement admis que les facteurs non cognitifs constituent des facteurs déterminants dans notre comportement au travail, en particulier dans un milieu de travail en constante évolution. Il reste à déterminer quels sont les concepts et les méthodes d'évaluation qui offrent une certaine valeur, qui contribuent à la dotation fondée sur le mérite et qui nous aident à mieux comprendre le milieu du secteur public.

Étant donné le peu de travaux de recherche disponibles jusqu'à maintenant dans ce domaine, il serait prématuré d'intégrer des instruments de mesure particuliers de l'intelligence émotionnelle aux méthodes

de dotation de la fonction publique fédérale. Ce champ d'étude n'est pas encore assez développé pour que nous puissions l'utiliser dans le cadre du processus de prise de décisions administratives. Par contre, la plupart des compétences émotionnelles proposées par Goleman ne sont pas des nouveautés pour les intervenants en ressources humaines et apparaissent déjà comme éléments de divers profils de compétences en usage actuellement.

À tout le moins, le concept de l'intelligence émotionnelle pourrait s'avérer utile aux personnes qui désirent en savoir plus sur le rôle des émotions au travail et dans la vie de tous les jours et sur l'incidence des relations interpersonnelles sur le travail et sur le rendement organisationnel.

Les personnes qui désirent en savoir plus sur le sujet peuvent consulter la liste des ressources internet qui suit.

The Emotional Intelligence Research Consortium
http://www.eiconsortium.org/

Site Web de Daniel Goleman - Emotional Intelligence Services
http://www.geocities.com/~emiq/

American Society of Training and Development - Entrevue avec Daniel Goleman, OCT 1998
http://www.astd.org/virtual_community/td_magazine/

Bibliographie

- Blackburn, R. (1997). Critique du livre de Goleman : *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. *Personnel Psychology*, 49(3), 711-714.
- Goleman, Daniel (1997). *L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris : Laffont, 1997.
- Goleman, Daniel (1995). *Working With Emotional Intelligence*, New York : Bantam Books.
- Lee, C. (1996). « Et-tu, EQ? ». *Training*, January, p. 8.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995). « Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings ». *Applied & Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). « The intelligence of emotional intelligence ». *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). « Emotional intelligence ». *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Neely-Martinez, M. (1997). « The smarts that count ». *HR Magazine*, Novembre, pp. 71-78.
- Stamps, D. (1996). « Are we smart enough for our jobs? ». *Training*, Avril, pp. 44-50.

Note:

1. Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.